

0-792918

*На правах рукописи*

**МИНИН АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ**

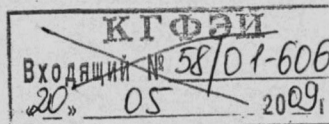
**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ  
В СИСТЕМЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством  
(предпринимательство)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Великий Новгород  
2009**



Диссертационная работа выполнена на кафедре маркетинга и управления персоналом Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

Научный руководитель

доктор экономических наук, профессор  
Омаров Магомед Магомедович

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор  
Асаул Анатолий Николаевич  
Санкт-Петербургский государственный  
архитектурно-строительный университет

кандидат экономических наук, доцент  
Субботина Татьяна Александровна  
Новгородский государственный универ-  
ситет имени Ярослава Мудрого

Ведущая организация:

Негосударственное образовательное  
учреждение высшего профессионального  
образования «Санкт - Петербургская  
академия управления и экономики»

Защита состоится 10 июня 2009 г. в 13<sup>00</sup> часов на заседании диссертационного совета Д 212.168.01 при Новгородском государственном университете имени Ярослава Мудрого по адресу: 173015, Великий Новгород, ул. Псковская, 3, ауд. 112.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке института экономики и управления Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого

Автореферат разослан « 08 » мая 2009

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000665093

Ученый секретарь  
диссертационного Совета

кандидат экономических наук, профессор

М. В. Любимова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** На современном этапе организации в бизнесе имеют собственную логику развития, свои закономерности, статику и динамику. Для бизнеса чрезвычайно важным является возможность организации сохранять баланс между происходящими в ней качественными изменениями и устойчивостью в каждый период времени. Сохранению устойчивости организации, прежде всего, способствует наличие связи между идеи организации, родившейся в прошлом и ее миссии в настоящем и будущем. Кроме того, принципиальное значение имеет и наличие согласованной стратегии развития, которая служит основой для построения всех организационных процессов и механизмов. Не менее важную роль для сохранения устойчивости организации играет наличие баланса между разными сферами организационной жизни: маркетингом, финансами, технологическими цепочками и персоналом.

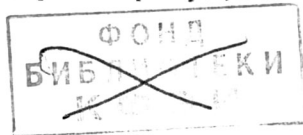
В последние годы все больше усиливаются тенденции к специализации и разделению труда в пределах организационной структуры управления. С ростом специализации труда быстро множатся проблемы интеграции сотрудников современных предпринимательских формирований в некоторое эффективно функционирующее целое.

Предпринимательские формирования функционируют не изолированно, они являются неотъемлемой частью общества в целом. При этом влияние внешних факторов на них постоянно усиливается, стимулируется необходимость укрепления и развития предпринимательской организации как жизнеспособной системы. Экономическая природа предпринимательской деятельности показывает, что ее смысл состоит в способности хозяйствующего субъекта реагировать на потенциальный источник выгод и при возникновении новых управленческих проблем постоянно вести деятельность по совершенствованию организационного развития.

Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности и была приспособлена к ним. Организационная структура создает определенный каркас, который является основой для формирования отдельных административных функций, определяет структуру подцелей, служащих критерием выбора при подготовке решений в различных подразделениях. Организационная структура устанавливает ответственность подразделений организации за тщательное исследование отдельных элементов внешнего окружения и за передачу к соответствующим точкам информации о событиях, требующих особого внимания.

Повышение способности организационной системы управления обрабатывать обширную информацию и оперативно реагировать на складывающиеся ситуации может достигаться путем предоставления больших полномочий низшим уровням, перенесения центров принятия управленческих решений в места возникновения проблем, откуда поступает оперативная информация.

Вопросам адаптивной организации управления в настоящее время уделяется большое внимание, тем не менее, недостаточно конкретных примеров, в ча-



стности, реально функционирующих гибких, способных реагировать на изменения организационных структур.

**Степень изученности вопроса.** Современные экономические условия требуют введения в систему предпринимательства новых, более прогрессивных направлений развития системы управления. Богатый опыт по исследованию проблем организации управления накоплен в зарубежной теории и практике, что нашло отражение в работах Р. Акоффа, И. Ансоффа, Т. Бернса, Х. Виссемс, Дж. Гэлбрейта, Р. Дафта, П. Дракера, Б. Карлоффа, Г. Минцберга, Т. Питерса, Г. Стокера, А. Стрикленда, А. Томпсона, Р. Уотермена, С. Хэнди, Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Г. Форда, Г. Эмерсона и др.

В отечественной научной литературе по проблемам формирования организационных структур управления занимались Л.А. Базилиев, А.А. Богданов, В.Н. Вяткин, В.В. Гончаров, О.А. Дейпеко, Л.И. Евенко, А.С. Казарновский, А.Я. Кибанов, А.Р. Лейбинд, Л.И. Лехцис, Б.З. Мильнер, Б.Л. Овсиевич, Г.Х. Попов, В.С. Рапопорт, Г.Э. Слезингер, Ф.Е. Удалов, В.Н. Федотов, М.Г. Лапушта, и др.

Вопросы, связанные с оптимизацией и совершенствованием организационной структуры управления в предпринимательских структурах рассматривают в своих трудах А.Н. Асаул, Ч.В. Демина, А.С. Добронравов, Л.В. Ким, В.В. Макаров, Н.П. Резникова.

Однако, не смотря на наличие столь обширных исследований, на современном этапе экономического развития ответы на вопросы об оценке вклада каждого сегмента в конечные результаты деятельности предпринимательского формирования в целях стимулирования эффективности бизнеса предполагается искать в системе управленческого контроля, основой которого являются сегментарный учет и отчетность. А вместо внутрипроизводственного хозрасчета в центре внимания оказывается одно из перспективных направлений современного менеджмента, возникшее в ответ на кризис бюрократических структур, - внутрифирменное предпринимательство и управление бизнес-единицами.

Все вышесказанное свидетельствует об актуальности и недостаточной разработанности проблем формирования и развития организационных структур управления в системе предпринимательства в условиях российской экономики, что и обуславливает выбор темы исследования.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка теоретических и методических подходов по формированию и развитию организационных структур управления в системе предпринимательства в современных условиях.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы и реализованы следующие задачи исследования:

- изучены и обобщены научные исследования отечественных и зарубежных ученых по вопросам формирования организационных структур управления в системе предпринимательства;
- исследованы проблемы, определены тенденции и возможности развития сложившихся организационных структур управления в системе предпринимательства;



- дана оценка существующих методик анализа организационных структур управления в предпринимательских формированиях и внесены предложения по совершенствованию организационного моделирования
- предложены основные инструменты и методы развития организационной структуры управления предпринимательских формирований на основе создания бизнес-единиц;
- предложена модель формирования организационной структуры управления в системе предпринимательства;
- разработан алгоритм гибкой организационной структуры управления системы предпринимательства;
- разработаны рекомендации по оптимизации организационной структуры управления в системе предпринимательства.

**Объектом исследования** в соответствии с поставленной целью и определенными задачами исследования является процесс формирования организационных структур управления в системе предпринимательства Новгородской области.

**Предметом исследования** являются управленческие отношения, теоретические, методические и практические вопросы формирования организационных структур управления в современной системе предпринимательства.

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по проблемам теории и практики организации управления, а также методические, справочные, статистические, инструктивные материалы.

В ходе диссертационного исследования применялись следующие методы: системный, процессный, логический, экспертный подходы, нормативно-аналитический метод, социологические методы (опрос, анкетирование, интервьюирование), методы сравнительного анализа и организационного моделирования.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты, данные Росстата, специальная литература, периодическая печать, материалы научно-практических конференций, данные интернет, внутренняя отчетность предпринимательских формирований, материалы прессы, отраслевые издания и аналитические обзоры.

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в комплексном подходе к разработке теоретических положений, методических подходов и практических рекомендаций по формированию организационных структур управления в целях повышения эффективности деятельности предпринимательских формирований и определяется следующими основными результатами:

- дополнено определение ключевых понятий «организационная структура управления предпринимательским формированием», «система предпринимательства» на основании анализа и синтеза понятий «структура», «вертикаль», «горизонталь», «система», «бизнес-единица», «центр ответственности», «предпринимательство», «системогенез», а также выявлены современные проблемы и основные факторы влияющие на формирование организационной структуры управления в системе предпринимательства;

- предложен механизм формирования гибкой организационной структуры управления предпринимательским формированием, позволяющий корректировать существующую организационную структуру согласно современным экономическим условиям страны и региона;
- разработана методика формирования и выделены основные этапы содержательного анализа организационной структуры управления в системе предпринимательства;
- разработана организационная структура на основе маркетинговой концепции управления с учетом выделенных актуальных направлений совершенствования организационных структур управления;
- предложена методика оценки организационной структуры управления в системе предпринимательства, основанная на расчете экономического и социального эффекта

**Практическая значимость работы** состоит в том, что содержащиеся в диссертации теоретико-методологические и методические разработки доведены до конкретных рекомендаций по формированию организационной структуры в системе предпринимательства. Результаты исследования могут быть использованы в деятельности предпринимательских организаций в процессе их развития и изменяющихся условиях хозяйствования, а также в учебном процессе при изучении дисциплин «Основы предпринимательства», «Теория организации и организационное поведение», «Антикризисный менеджмент» и др. Выводы и предложения, изложенные в диссертации, доведены до уровня конкретных практических рекомендаций и приняты к использованию на ОАО «Завод «Старорусприбор» и ЗАО «Проектстрой» (справка о внедрении имеется).

**Апробация результатов исследования.** Основные положения, составляющие содержание диссертационной работы докладывались и обсуждались на всероссийских и региональных научно-практических конференциях.

По результатам выполненных исследований опубликовано 9 печатных работ общим объемом 4,8 п.л., в т.ч. 1 публикация в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

**Структура диссертационной работы.** Состоит из введения, трех глав, заключения, изложенных на 188 страницах печатного текста, включая 23 рисунков и 11 таблиц, списка литературы из 217 наименований, 13 приложений.

**Во введении** обоснованы актуальность темы исследования, определены цели и задачи диссертации, сформулирована научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

**В первой главе «Теоретико-методологические подходы к формированию эффективной организационной структуры управления в системе предпринимательства»** исследованы принципиальные основы построения организационных структур управления и определены факторы, влияющие на эффективность функционирования управляющей системы, изучены основные методы формирования и преобразования организационной структуры управления, а также обобщен зарубежный опыт практики построения организационных структур управления в системе предпринимательства.

Во второй главе «Методические основы формирования организационной структуры управления в системе предпринимательства на примере Новгородской области» исследовано состояние уровня организационного развития управления предприятием и дана оценка предпринимательским организациям Новгородской области, предложены методические основы структурных изменений на основе маркетинговой концепции управления и даны рекомендации по проектированию организационной структуры управления в системе предпринимательства.

В третьей главе «Методические подходы к оценке эффективности и оптимизации организационной структуры управления в системе предпринимательства» разработаны методические рекомендации оптимизации организационной структуры управления производством, внесены рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления на основе построения оптимизационных моделей и предложена методика оценки эффективности организационной структуры управления в системе предпринимательства.

В заключении представлены основные выводы и предложения по теме исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

В диссертационном исследовании на основании анализа и синтеза понятий «структура», «вертикаль», «горизонталь», «система», «бизнес-единица», «центр ответственности», «предпринимательство», «системогенез», дополнено определение ключевых понятий «организационная структура управления предпринимательским формированием», «система предпринимательства», а также выявлены современные проблемы и основные факторы влияющие на формирование организационной структуры управления в системе предпринимательства

Ведущей отраслью экономики Новгородской области является промышленность, на ее долю приходится около 40% валового внутреннего продукта и более 80% всей полученной прибыли, производственно-промышленный комплекс представлен 1505 предприятиями, из них 187 крупных и средних предприятий (таблица 1, рисунок 1).

Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг в 2008 г. составил 100,7 млрд. рублей. Индекс промышленного производства (в процентах к предыдущему году) составил соответственно – 101,2%, по крупным и средним предприятиям 100,5% Численность занятых в промышленности составляет более 80 тыс. человек или 26% от общего количества занятых в экономике области.

Таблица 1 - Выпуск продукции предприятиями Новгородской области

Продукция промышленности	Год									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
В фактически действовавших ценах, млрд. руб.	14,2	18,9	24,0	28,3	36,1	47,2	60,1	67,9	79,8	100,7
В сопоставимых ценах, в % к предыдущему году	114,8	108,9	104,8	101,1	111,2	109,7	108,3	101,7	109	101,2

В сравнении с другими регионами область имеет сравнительно невысокий промышленный потенциал, ее доля в общем объеме промышленного производства в России составляет менее 1%.

В области нет крупных предприятий с численностью более 7 тысяч работающих. Отсутствуют производственные комплексы (кластеры), объединенные полным технологическим циклом переработки сырья.

Проведенный в диссертации опрос руководителей крупных организаций и предприятий различных сфер деятельности показал, что их представления о структуре организации, общих и локальных целях функционирования, задачах и функциях подразделений, подчиненности работников имеют противоречивый характер. При этом эти представления зачастую расходятся с официально декларируемыми целями и правилами или же противоречат фактической деятельности компаний.

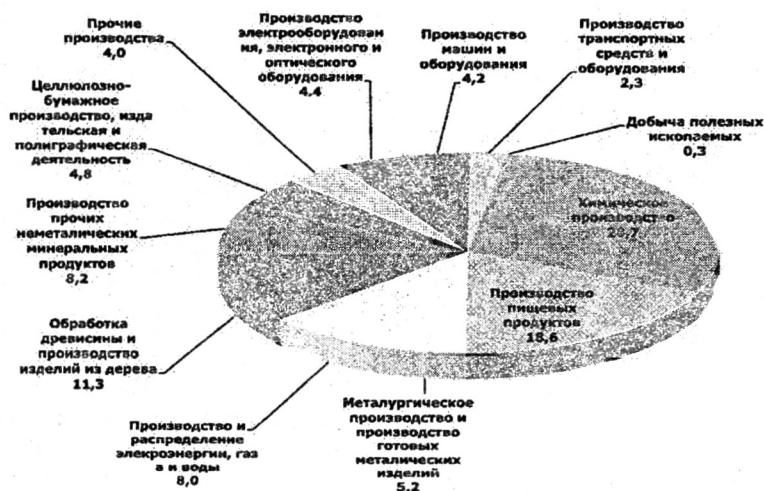


Рисунок 1 – Структура производства продукции по Новгородской области в 2008г.

На территории Новгородской области функционирует 2658 малых предприятий (рис.2), из которых: 17,8% - сосредоточены в сфере добычи полезных ископаемых и обрабатывающего производства, 11,8% - в строительстве, 33,5% - в торговле, 4,4% - в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса, 6,3% - в сфере транспорта и связи, 12,3% - в сфере операций с недвижимым имуществом, аренды и предоставления услуг. На все остальные виды деятельности приходится 13,9% предприятий.

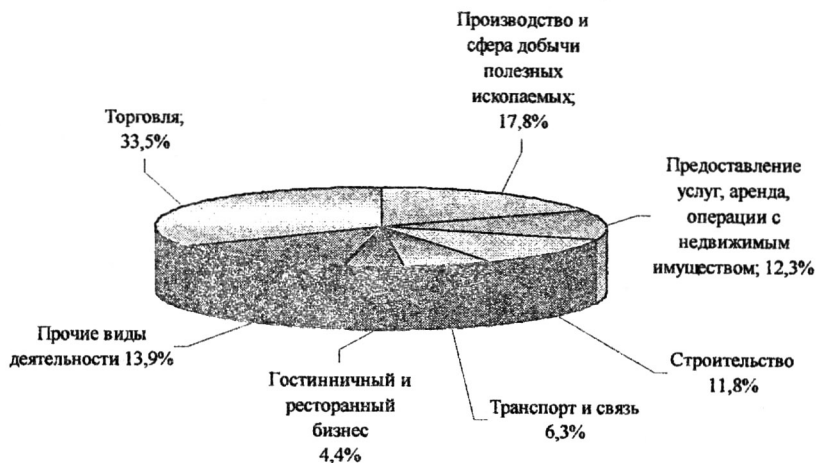


Рисунок 2 – Виды деятельности малых предприятий в Новгородской области в 2008г.

В среднем по области на 10,0 тысяч жителей приходится 40,7 малых предприятий. Этот показатель выше средне областного только в Великом Новгороде (67,2 ед.), в Маловишерском районе (46,1 ед.) и Маревском районе (44,0 ед.). Общая численность занятых на малых предприятиях, по данным статистического обследования - 41397 человек, из которых 53,2% трудятся на предприятиях малого бизнеса в Великом Новгороде, 9,6% - в Боровичском районе, 4,7% - в Новгородском районе, 4,7% - в Старорусском районе, 3,7% - в Окуловском районе, 3,1% - в Чудовском районе.

Анализ сущности организационных структур управления позволил нам уточнить понятие "организационная структура управления предпринимательским формированием". Под предпринимательским формированием понимается юридическое лицо (организация), имеющее целью удовлетворение общественных потребностей в определенных видах продукции (товаров и услуг) и получение прибыли (даже если она идет на реализацию уставных целей, не предполагающих ее распределения между участниками организации). При таком под-

ходе под организационной структурой управления понимается деление предпринимательского формирования по видам деятельности, закреплёнными за его отдельными элементами (бизнес-единицами).

В диссертационном исследовании выявлено, что организационная структура в классическом понимании определяет следующие три характеристики организации:

- совокупность всех подразделений, служб и отдельных работников компании;
- вертикальные и горизонтальные связи между ними;
- уровни иерархии, занимаемые ими (т. е. соподчиненность элементов организации).

Исследования показали, что функция руководства в современных сложных предпринимательских организациях состоит в координации деятельности различных производственных элементов и в оптимизации целей всего предпринимательского формирования. Руководитель должен рассматривать организацию как систему, а не как ряд изолированных элементов, представлять характер отношений между частями системы и их возможные взаимодействия. По существу, руководителю предпринимательского формирования следует объединить отдельные, часто противоречивые функции в единую интегрированную систему, все элементы которой способствуют достижению общих целей организации.

Под системой предпринимательства в диссертации понимается совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих субъектов рыночной экономики, организованных процессом системогенеза и обладающих творческим типом экономического поведения.

В диссертационном исследовании выявлено, что в научных исследованиях вопросы совершенствования процессов управления, анализа и конструирования гибких, динамичных организационных структур в системе предпринимательства пока не совсем проработаны. В исследованиях не учитывается множество факторов, условий реального производства, которые требуют достаточного разнообразия применяемых организационных форм управления для достижения поставленных целей. Методы аналогии и применения, традиционно сложившихся организационных структур управления производством являются главными методами при конструировании организационных структур предприятий.

Использование традиционных способов формирования организационных структур управления приводит к ряду недостатков, без устранения которых трудно продвигаться вперед по пути развития форм и методов хозяйственного управления.

К основным проблемам формирования организационных структур управления в системе предпринимательства в диссертации отнесены следующие:

- разрыв связей между целями, задачами, экономическими условиями, и функционально-поведенческим укладом на предприятии;
- неэффективное использование имеющихся ресурсов;



- потери времени руководства предприятий связанных с устранением кризисных ситуаций, порожденных несоответствием организационной структуры управления;
- многоуровневая административная иерархия затрудняет прохождение информации, искажает ее содержание, снижает управляемость;
- руководители предприятий имеют склонность возлагать ответственность за ошибки при выполнении тех или иных видов работ на персонал;
- влияние человеческого фактора на результаты функционирования предприятия;



Рисунок 3 – Основные факторы, влияющие на формирование организационной структуры управления в системе предпринимательства

- неэффективный подбор, расстановка, подготовка, переподготовка, недостаточное стимулирование, профессиональная и психологическая адаптация кадров;
- подбор кадров по знакомству и родственным связям без учета профессиональной подготовки и способностей;
- изменение условий работы одного подразделения приводит к новому функциональному, правовому или иному соотношению работников и подразделений и часто порождает новые диспропорции и трудности для других.
- для максимального использования производственных резервов на отечественных предприятиях неизбежно возникает проблема поиска новых источников повышения эффективности, в частности, в области управления.

Данные проблемы характерны и для предпринимательских формирований Новгородской области.

В диссертации выявлено, что при формировании структуры управления необходимо одновременно учитывать множество факторов: требования рынка и стратегический выбор, цели и систему функций, технологические и производственные факторы, применение информационных систем и средств техники управления, объем работ и норму управляемости, принципы организации и методы управления, поведение, личность работника и другие. Группировка всех данных факторов представлена на рисунке 3. При взаимодействии такого числа факторов важно выделить главный, ведущий критерий, который практически зависит от особенностей ситуации и общей обстановки.

**В диссертационном исследовании предложен механизм формирования гибкой организационной структуры управления предпринимательским формированием, позволяющий корректировать существующую организационную структуру согласно современным экономическим условиям страны и региона**

Современная парадигма управления предполагает, что предпринимательское формирование способно изменять свою структуру управления, подстраиваться под внутренние и внешние условия функционирования. Данное положение основано на изменениях, во-первых, в поведении потребителя, во-вторых, в технологии, в-третьих, во внешней среде. В изменяющихся условиях создание организационных структур управления может происходить лишь на основе интереса и инициативы предпринимательских формирований.

Проведенный в диссертации анализ формирования организационных структур показал, что предпринимательское формирование имеет право на существование как структура, как организация в том случае, если оно находит более эффективный, чем на рынке, способ получения необходимой потребителю продукции, т.е. технологию производства и управления. Функционирование предпринимательского формирования происходит во взаимодействии с внешней для него средой - рынками сбыта и ресурсов всех видов.

Таким образом, формирование организационной структуры происходит на основе взаимовлияния стратегического замысла собственника и внешних условий (рис. 4).

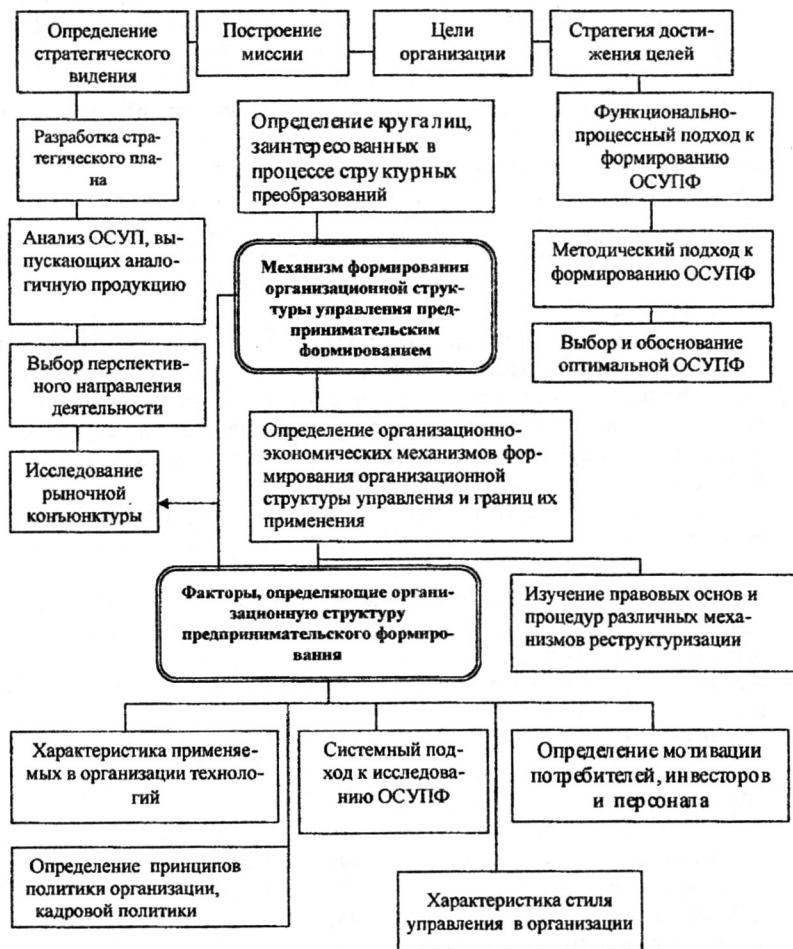


Рисунок 4- Механизм формирования организационной структуры управления предпринимательского формирования

Внешняя среда предприятия формируется в результате взаимодействия массы связанных и не связанных с ним субъектов хозяйственной деятельности - покупателей, других предприятий, инвесторов, наемных работников, государства. Каждая группа, вступая в рыночные сделки, руководствуется определенными побуждениями - мотивами. В процессе исследования выявлено, что в зависимости от того, насколько важны предприятию те или иные субъекты, оно должно на эти мотивы ориентироваться. Пересечение всех мотивов, прежде всего, отражается на номенклатуре выпускаемой предприятием продукции. Более того, как правило, организационная структура любого предприятия "подстраивается" под номенклатуру выпускаемой продукции, объемы выпуска и пр.

Исследования показали, что при создании организационной структуры любого предприятия необходимо учитывать потребности и безопасность трудового коллектива. В настоящее время в России данная составляющая формирования организационной структуры не принимается во внимание многими функционирующими предприятиями (65%) в системе предпринимательства. Важнейшим фактором организационной структуры предприятия являются потребности предпринимателя в привлечении потенциальных клиентов.

Анализ сложившейся практики предпринимательства на базе действующего предприятия показывает: в качестве предпринимателя выступает директор предприятия; личные интересы предпринимателя связаны, прежде всего, с деятельностью вновь создаваемых предприятий; базовое предприятие получает некоторую выгоду от коммерциализации отдельных ресурсов (как правило, в виде арендной платы), но не решает свои проблемы.

В процессе диссертационного исследования разработан механизм проектирования гибкой организационной структуры управления предпринимательским формированием, включающий:

- определение круга лиц, заинтересованных в процессе структурных преобразований («администрация - трудовой коллектив», «администрация - внешние инвесторы», «администрация - государство»);
- изучение правовых основ и процедур различных механизмов реструктуризации;
- определение организационно-экономических механизмов формирования организационной структуры управления и границ их применения;
- формирование внешней среды.

Гибкие структуры способны изменяться (адаптироваться) в соответствии с требованиями среды (по аналогии с живыми организмами).

Применение данного механизма позволит организациям скорректировать действующую организационную структуру согласно современным экономическим условиям страны и региона.

**В диссертационном исследовании разработана методика формирования и выделены основные этапы содержательного анализа организационной структуры управления в системе предпринимательства**

Проведенные исследования показали, что при построении организационных структур субъектов предпринимательской деятельности важен учет

роли конкретного работника в той или иной организации. При этом большое значение имеет правильное обоснование роли, формирование исходных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе управления в соответствии с целями организации.

Предложенная в диссертационном исследовании методика формирования организационной структуры состоит из следующих этапов:

- первый этап - анализ существующего уровня централизации функций и специализации структурных подразделений аппарата управления, документооборота организации, расчет загрузки уровня управления;
- второй этап - построение организационной структуры управления с учетом системно-целевого подхода, обуславливающего структуру задач, содержание функций и структуру подразделений аппарата управления;
- третий этап - оптимизация структуры и состава кадров управления;
- четвертый этап - подбор и рациональная расстановка кадров в структурных подразделениях предпринимательского формирования;
- пятый этап - проектирование процедур принятия решений, разработка документации, регламентирующей деятельность подразделений, разработка положения об организационной структуре предпринимательского формирования.

Основными элементами методики формирования организационной структуры управления в диссертационном исследовании отнесено:

- 1) проведение критической оценки структуры управления предприятием
- 2) изучение основных форм, критериев эффективности внесенных изменений в структуру управления;
- 3) установление взаимосвязи структуры управления со структурой рынка сбыта и группой потребителей;
- 4) распределение хозяйственной деятельности по подразделениям;
- 5) разделение ответственности между корпоративным центром и ориентированными на рынок подразделениями;
- 6) выбор окончательного варианта структуры управления применительно к конкретной ситуации на действующем предприятии;
- 7) подбор руководящих кадров для вновь образованных подразделений;
- 8) разработка механизма ответственности подразделений, их руководителей и персонала в соответствия с передаваемыми им функциями;
- 10) составление программы и плана преобразований предприятия с распределением мероприятий по срокам и исполнителям;
- 11) выработка рациональной политики сокращения штатов.

Методика диагностики организационной структуры управления в системе предпринимательства представляет собой совокупность способов и приемов, выполняемых в определенной последовательности для разрешения аналитических задач. Она конкретизирует методологию и служит основой для разработки технологии аналитического исследования.

Разработанные в диссертации рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления в системе предпринимательства основываются на содержательном анализе старой организационной структуры (рис.5).

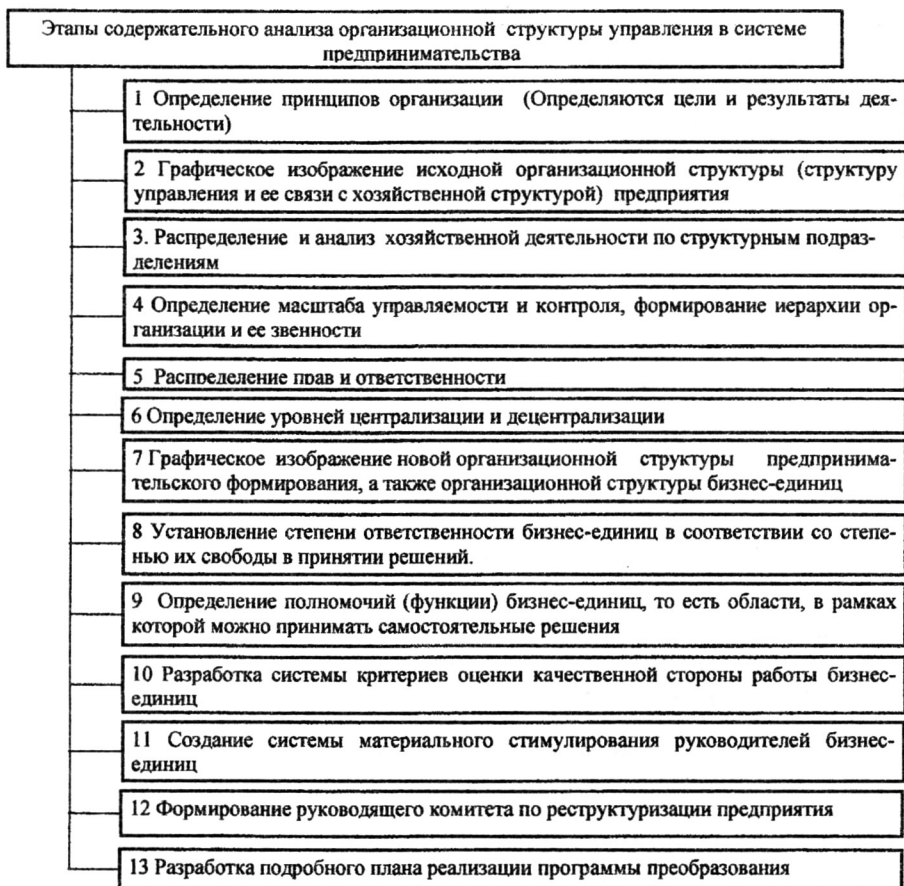


Рисунок 5 - Основные этапы содержательного анализа организационной структуры управления в системе предпринимательства

**В диссертационной работе с учетом выделенных актуальных направлений совершенствования организационных структур управления разработана организационная структура на основе маркетинговой концепции управления**

Проведенные в диссертации исследования показали, что наиболее доступной стратегией для большей части отечественных предприятий является стратегия гибкости, не требующая значительных капиталовложений и позволяющая на основе внутренней конкуренции между структурными единицами макси-



мально использовать производственные резервы и эффективно преодолевать внешнюю конкуренцию. В наибольшей степени воплотить эту стратегию позволяет, по нашему мнению, структура организации производства и управления на основе бизнес-единиц.



Рисунок 6 – Организационная структура с маркетинговыми подразделениями

Исследования показали, что отличительная черта организаций с маркетинговыми подразделениями (рис. 6) состоит в том, что функциональные отделы, такие как отдел исследований и разработок, производственный и отдел сбыта, по-прежнему несут ответственность за осуществление стратегической политики, в то время как сама стратегия развития разрабатывается в подразделениях предпринимательской структуры.

Как показали исследования актуальными в настоящее время направлениями совершенствования организационных структур средних и крупных организаций являются: интенсификация горизонтальных связей; активизация неформальных связей; переход от пирамидальных к плоским структурам; осуществление децентрализации; включение в основную структуру временных подразделений; использование целевых и межфункциональных групп; разукрупнение организационных звеньев и создание небольших полуавтономных и автономных подразделений; создание подразделений, специализирующихся исключительно на развитии нового бизнеса; создание централизованных структурных подразделений по организации и обработке информации; сокращение численности штатных работников; сокращение численности управленческого аппарата на основе компьютеризации управленческих процессов; отход от строгого единоначалия руководства и создание команды высшего руководства; переход к групповой ответственности работников подразделений за результаты деятельности.

В связи с этим в диссертационном исследовании предложена организационная структура предприятия, подразделения которого изначально исполняют маркетинговые функции взаимосвязанные самим процессом управления и управляются директором по маркетингу, позиция которого приоритетна по отношению к позиции любого другого управляющего (рис 7).

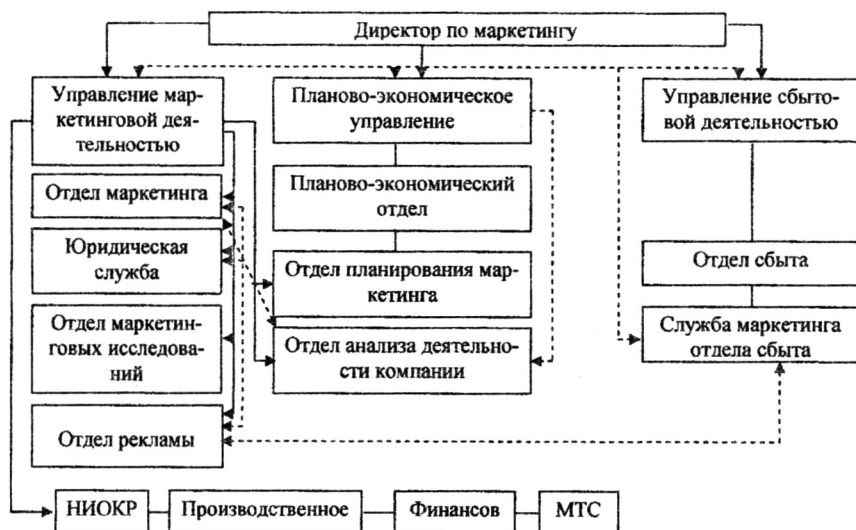


Рисунок 7 – Организационные взаимосвязи в процессе управления маркетинговой деятельностью организации

Предложенные в диссертации организационные взаимосвязи работы компании позволят разработать определенные направления реализации стратегического плана, которые представляют собой основные маркетинговые мероприятия в виде специальных проектов, объединяющих ключевые элементы и показатели функциональных планов, процедур, программ, бюджетов, тесно связанных между собой и взаимодействующих в рамках общего организационного механизма управления производством на предприятии.

Маркетинговая деятельность осуществляется через подразделения, которые занимаются постоянным сбором информации о рынке, конкурентах, ее обработкой- выработкой стратегии, принятием решений и контролем за их исполнением.

В связи с этим в диссертации выделены следующие звенья организационной системы маркетинга:

- подразделения по сбору рыночной информации;
- подразделения по обработке и анализу информации, выработке стратегических альтернатив;
- подразделения по планированию маркетинга;
- органы, принимающие решения относительно стратегии маркетинга;
- подразделения, осуществляющие реализацию маркетинговой стратегии;
- мониторинг.

**В диссертационной работе предложена методика оценки организационной структуры управления в системе предпринимательства, основанная на расчете экономического и социального эффекта**

Оценка управленческого процесса допускает использование количественных и качественных показателей, которые могут приобретать нормативный характер и использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура управления изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей без изменения остальных.

Для обеспечения согласованности целей и действий подразделений в целом в диссертации предложена группа показателей оценки эффективности организации управления и производства.

При определении эффективности развития организационной структуры необходимо учитывать экономический и социальный эффект. Экономический эффект может проявляться в виде экономии затрат в системе управления или в виде улучшения результатов производственной деятельности предприятия. Экономическая эффективность определяется сопоставлением полученного эффекта и расходов на его достижение. Показатели оценки эффективности выбираются с учетом специфики каждого проектного решения.

При оценке эффективности организационной структуры управления на основе показателей, характеризующих деятельность предприятия, в качестве эффекта в диссертации рекомендовано рассматривать увеличение объема выпуска продукции, увеличение прибыли, снижение себестоимости, экономия на капитальных вложениях, повышение качества продукции, снижение сроков внедрения новой техники и т.п.

Для оценки эффективности деятельности аппарата управления и его организационной структуры целесообразно использовать показатели, характеризующие степень рациональности оргструктуры и ее технико-экономический уровень, содержание и организацию управленческого труда, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда.

В диссертации к критерию эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры отнесена возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за определенный срок превысить произведенные затраты.

Показателям, характеризующим эффективность механизма управления по предприятию в целом, в диссертации отнесены следующие:

1) объемные показатели: объем продаж, издержки производства и реализации, производственная себестоимость, прибыль от реализации, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности, чистая прибыль;

2) экономическая эффективность управленческой деятельности ( $\mathcal{E}_y$ ):

$$\mathcal{E}_y = \Pi_y / \mathcal{Z}_y, \quad (1)$$

где  $\mathcal{Z}_y$  – общая сумма затрат на содержание аппарата управления;

и показатель  $\Pi_y$ , т.е. производительность аппарата управления:

$$\Pi_y = V / 3_y, \quad (2)$$

где  $V$  – объем реализованной продукции;

3) затраты на содержание одного работника управления:

$$C_y = 3_y / \chi_y, \quad (3)$$

4) удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости:

$$U_c = 3_y / C_p, \quad (4)$$

где  $C_p$  – издержки производства и реализации;

5) коэффициент централизации управленческих решений:

$$K_{yp} = P_{\phi u} / P_{\phi}, \quad (5)$$

где  $P_{\phi u}$  – количество принятых решений при выполнении основных функций управления на верхних уровнях управления,

$P_{\phi}$  – общее количество принятых решений при выполнении основных функций управления на всех уровнях управления;

6) соотношение работников аппарата управления и цехового управления:

$$K_{\omega} = \chi_y / \chi_u \quad (6)$$

где  $\chi_y$  – среднесписочная численность работников аппарата управления,

$\chi_u$  – общая среднесписочная численность ИТР и служащих, занятых выполнением соответствующих функций в производственной системе;

7) коэффициент надежности механизма управления:

$$K_{nm} = 1 - (K_n / K_{\text{общ}}), \quad (7)$$

где  $K_n$  – количество нереализованных решений,

$K_{\text{общ}}$  – общее количество решений, принятых в системе управления;

8) количество документов на одно структурное подразделение:

$$E_o = E_o / n, \quad (8)$$

где  $E_o$  – общее количество входящих и исходящих документов за определенный период,

$n$  – число структурных подразделений аппарата управления.

9) количество документов на одного работника управления:

$$E = E_o / \chi_y. \quad (9)$$

Адаптивность организационной структуры управления определяется ее способностью организационной структуры эффективно выполнять заданные функции в диапазоне изменяющихся условий.

Для оценки общей эффективности мероприятий по развитию оргструктуры управления и сравнения с эффективностью других мероприятий в диссертации рекомендован коэффициент общей эффективности ( $E_{\phi}$ ), определяемый по формуле:

$$E_{\phi} = \frac{\sum_m}{3_{\text{ср}}}, \quad (10)$$

где  $\Delta_r$  – эффект, получаемый в результате реализации проектных решений по развитию организационной структуры управления;

$Z_{cy}$  – общие затраты на развитие организационной структуры управления (состоят из капитальных вложений на проектные решения по развитию организационной структуры управления с учетом норматива эффективности; затрат по оплате научно-исследовательских и проектных работ; затрат по внедрению проектов; затраты на проектирование мероприятий: расходы по обследованию и проведению анализа организационной структуры управления, затраты на получение научно-технической информации и данных о передовом опыте, затраты на подготовку специалистов и на экспертизу проекта; текущие затраты: зарплата, инвентарь, изготовление бланков и документации; дополнительные затраты: стоимость энергии, вспомогательных материалов для нового оборудования, оплата его ремонта и т.п.).

Социальный эффект проявляется в повышении производственной и общественной активности коллектива, улучшении социально-психологического климата в коллективе и т.п. Определение социального эффекта от развития организационной структуры управления в диссертации рекомендовано осуществлять с учетом повышения инициативы и творчества работников, расширения и углубления участия трудящихся в процессах управления, адаптивности коллектива к изменениям в производстве и управлении и др. Социальный эффект оценивается качественно и должен дополнять оценку экономической эффективности.

**Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:**

**Научные статьи в ведущих рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК РФ:**

1. Минин А.В. Методические подходы к проектированию организационных структур строительных организаций // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2009. - № 13. - С. 102-105.

**Научные статьи в других изданиях:**

2. Минин А.В. Рекомендации по проектированию организационной структуры управления в системе предпринимательства. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов кафедры маркетинга и управления персоналом / НовГУ им. Ярослава Мудрого. - Великий Новгород, 2009. - С. 56 – 63.
3. Минин А.В. Методические основы проектирования организационных структур в системе предпринимательства. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов кафедры маркетинга и управления персоналом / НовГУ им. Ярослава Мудрого. - Великий Новгород, 2009. - С. 63 – 68.
4. Минин А.В. Регламентация деятельности предприятия как элемент организационного проектирования // Современные тенденции инновационного развития экономики России. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов / НовГУ имени Ярослава Мудрого – Великий Новгород, 2009. – С. 38-41.
5. Минин А.В. Основные подходы к формированию организационных структур управления предприятием // Современные тенденции инновационного развития экономики России. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов / НовГУ имени Ярослава Мудрого – Великий Новгород, 2009. – С. 42-45.
6. Минин А.В., Омарова Н.Ю. Повышение эффективности государственной поддержки предпринимательства. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава и аспирантов / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2007. - С. 16 - 17
7. Минин А.В. Формирование и развитие системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности. Сборник научных статей «Маркетинг и экономика труда в управлении инновационно-инвестиционной деятельностью» / НовГУ им. Ярослава Мудрого. - Великий Новгород, 2006. С. 193 – 195.

**Публикации:**

8. Минин А.В. Проектирование организационной структуры управления в системе предпринимательства / НовГУ им. Ярослава Мудрого.- Великий Новгород, 2007. – 24 с.
9. Минин А.В. Практика построения организационных структур в системе предпринимательства / НовГУ им. Ярослава Мудрого. - Великий Новгород, 2006. – 65 с.





10.2

МИНИН АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ

АВТОРЕФЕРАТ

Лицензия ЛР №020815 от 21.09.98

---

Подписано в печать: 07.05.2009 Формат 60х90 1/16 усл. печ. л. 1.35  
Тираж 100 экз. Заказ №203 Издательско-полиграфический центр  
Новгородского государственного университета  
им. Ярослава Мудрого.  
173003, Великий Новгород, ул. Б. Санкт-Петербургская, 41